

บทที่ 5

ทบทวนผลและดำเนินการแก้ไขปรับปรุง

ในบทนี้จะเป็นการประเมินความเหมาะสมของดัชนีชี้วัดที่ได้จัดทำขึ้น เพื่อคัดเลือกดัชนีชี้วัดที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกระดับชั้น ในองค์กร จากนั้นจึงทำการทบทวนผลเพื่อกำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีชี้วัดในมุมมองด้านต่างๆ แล้วนำค่าที่วัดได้ในปัจจุบันมาทำการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมถึงการจัดทำแนวทางปฏิบัติและระบบเอกสารที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้บรรลุวิสัยทัศน์

5.1 การประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนา

หลังจากที่ได้จัดทำและพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานแล้ว ทางองค์กรควรที่จะมีการประเมินผลหลังการพัฒนา ว่าบุคคลในองค์กรมีความเห็นชอบมากน้อยเพียงใด ด้วยการให้ระดับผู้บริหาร คือ กรรมการผู้จัดการ , ผู้จัดการทั่วไป และตัวแทนระบบบริหารคุณภาพ (QMR) จำนวน 3 คน และระดับผู้ปฏิบัติการ คือ พนักงานแต่ละฝ่าย จำนวน 5 คนเป็นผู้ประเมินและให้คะแนนความเหมาะสม ซึ่งได้มีผู้เสนอหลักเกณฑ์การประเมินดัชนีชี้วัด ตัวอย่างเช่น อ.วรโชค ไชยวงศ์

1. มีความพอใจในการตอบสนอง การเปลี่ยนแปลง ติดตาม และแสดงผล
2. สามารถนำไปเพื่อการเปรียบเทียบ และประเมินได้
3. มีความชัดเจน และเข้าใจได้ (ไม่กำกวม หรือคลุมเครือ)
4. สามารถประสานและถ่ายทอด จุดมุ่งหมายขององค์กร ไปยังหน่วยงาน และบุคลากรได้ในที่สุด
5. สนับสนุนการประเมินอนาคต และรายงานผลในอดีต
6. มีความเป็นไปได้ในการได้มา และความคุ้มค่าของข้อมูล
7. มีจำนวนไม่มากเกินไป ค่อยๆ ท่อยเพิ่มขึ้นจนคุ้นเคย น่าจะเป็นการดีกว่า
8. สามารถสะท้อนหรือเชื่อมโยงกับความคาดหวัง-ความต้องการของลูกค้า, คุณภาพ-การควบคุม และการยกระดับคุณภาพ, ความสามารถในการแข่งขันได้ และจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร
9. สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / กลยุทธ์

10. วัดเป็นตัวเลขได้ แต่ถ้าจำเป็น (โดยเฉพาะในงานด้านทรัพยากรมนุษย์) อาจใช้แค่ยืนยันได้ก็เพียงพอ
11. สามารถเปลี่ยนแปลงได้ หากไม่เหมาะสม
12. มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนทุกตัววัด

กันยา อัครอารีย์ (2545: 98) ได้เสนอเกณฑ์การประเมินดังนี้

1. สัมพันธ์กับนโยบายการบริหารงานองค์กร และแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม
2. ครอบคลุมปัจจัยสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน
3. ช่วยให้ผู้บริหารติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี
4. วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานได้จริง
5. ก่อให้เกิดความร่วมมือกันของพนักงานทุกระดับ
6. ผลักดันให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน
7. ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต
8. มีการวัดที่สมดุลทุกด้าน
9. มีการกำหนดค่าอ้างอิงที่เหมาะสมเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน
10. มีระบบการได้มาซึ่งข้อมูลและการรายงานผลที่ชัดเจน เข้าใจง่าย

จากตัวอย่างหลักเกณฑ์ที่นำเสนอข้างต้น ได้ทำการคัดเลือกหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมกับบริษัทรถนี้ศึกษา โดยการระดมสมองของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ, ผู้จัดการทั่วไป และตัวแทนระบบบริหารคุณภาพ (QMR) สามารถสรุปหลักเกณฑ์เพื่อใช้ในการประเมินผลดัชนีชี้วัดหลังการพัฒนา ได้ดังนี้

1. การรายงานผลมีความชัดเจน และเข้าใจได้ง่าย
2. สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร และนำไปสู่การปฏิบัติได้
3. สนับสนุนการประเมินอนาคต
4. สามารถสะท้อน ความต้องการของลูกค้า , การยกระดับคุณภาพ และความสามารถในการแข่งขันได้
5. ก่อให้เกิดความร่วมมือกันของพนักงานทุกระดับ
6. ช่วยให้ผู้บริหารติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี

7. วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานได้จริง

สำหรับคะแนนที่ใช้ในการคัดเลือกนั้นมีระดับคะแนน ดังนี้

- ระดับคะแนน 5 แสดงถึง ความเหมาะสมมากที่สุด
 - ระดับคะแนน 4 แสดงถึง ความเหมาะสมมาก
 - ระดับคะแนน 3 แสดงถึง ความเหมาะสมปานกลาง
 - ระดับคะแนน 2 แสดงถึง ความเหมาะสมน้อย
 - ระดับคะแนน 1 แสดงถึง ความไม่เหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะ
- รายละเอียดการให้คะแนนในการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะตามหลักการประเมินผลเชิงคุณภาพ แสดงในภาคผนวก ก. ซึ่งสามารถสรุปเป็นคะแนนรวมในแต่ละมุมมองได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1 สรุปคะแนนการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาของมุมมองด้านการเงิน

ดัชนีชี้วัดสมรรถนะ	คะแนนรวมโดยเฉลี่ย		เปอร์เซ็นต์	
	ระดับ ผู้บริหาร	ระดับ ปฏิบัติการ	ระดับ ผู้บริหาร	ระดับ ปฏิบัติการ
ต้นทุนการใช้น้ำมัน	99	116	94.28%	66.28%
ยอดขายลูกค้าเก่า	99	127	94.28%	72.57%
ยอดขายลูกค้าใหม่	103	118	98.09%	67.43%
ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง	88	89	83.81%	47.42%
ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา	91	87	86.67%	49.71%

ตารางที่ 5.2 สรุปคะแนนการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาของมุมมองด้านลูกค้า

ดัชนีวัดสมรรถนะ	คะแนนรวมโดยเฉลี่ย		เปอร์เซ็นต์	
	ระดับ ผู้บริหาร	ระดับ ปฏิบัติการ	ระดับ ผู้บริหาร	ระดับ ปฏิบัติการ
ส่งมอบตรงเวลา	103	115	98.09%	65.71%
สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า	96	121	91.43%	69.14%
การร้องเรียนด้านคุณภาพ สินค้าจากลูกค้าลดลง	97	106	92.38%	60.57%
ความสามารถในการแก้ไขข้อ ร้องเรียน	96	110	91.43%	62.86%
จำนวนสินค้าที่ถูกส่งคืน	98	87	93.33%	49.71%
ความถูกต้องของเอกสารส่ง มอบ	100	115	95.23%	65.71%
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและ ถูกต้อง	100	113	95.23%	64.57%
การปิดการขาย	95	113	90.48%	64.57%

ตารางที่ 5.3 สรุปคะแนนการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาของมุมมองด้านซัพพลายเออร์ (Supplied)

ดัชนีวัดสมรรถนะ	คะแนนรวมโดยเฉลี่ย		เปอร์เซ็นต์	
	ระดับ ผู้บริหาร	ระดับ ปฏิบัติการ	ระดับ ผู้บริหาร	ระดับ ปฏิบัติการ
ส่งมอบตรงเวลา	94	105	89.52%	60.00%
คุณภาพสินค้า	96	97	91.43%	55.43%
ความถูกต้องของเอกสารส่งซื้อ	94	97	89.52%	55.43%
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและ ถูกต้อง	103	102	98.09%	58.28%

ตารางที่ 5.4 สรุปคะแนนการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาของมุมมองด้าน
กระบวนการภายใน

ดัชนีวัดสมรรถนะ	คะแนนรวมโดยเฉลี่ย		เปอร์เซ็นต์	
	ระดับ ผู้บริหาร	ระดับ ปฏิบัติการ	ระดับ ผู้บริหาร	ระดับ ปฏิบัติการ
การทบทวนการบริหาร	90	122	85.71%	69.71%
ความสามารถในการวางแผน การตลาด	93	122	88.57%	96.71%
การทบทวนข้อกำหนด ผลิตภัณฑ์	88	93	83.81%	53.14%
ความถูกต้องแม่นยำในการ แนะนำสินค้าให้กับลูกค้า	93	103	88.57%	58.86%
ความสามารถในการซ่อมแซม สินค้า	96	110	91.43%	62.86%

ตารางที่ 5.5 สรุปคะแนนจากการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาของมุมมองด้านการ
เรียนรู้และพัฒนา

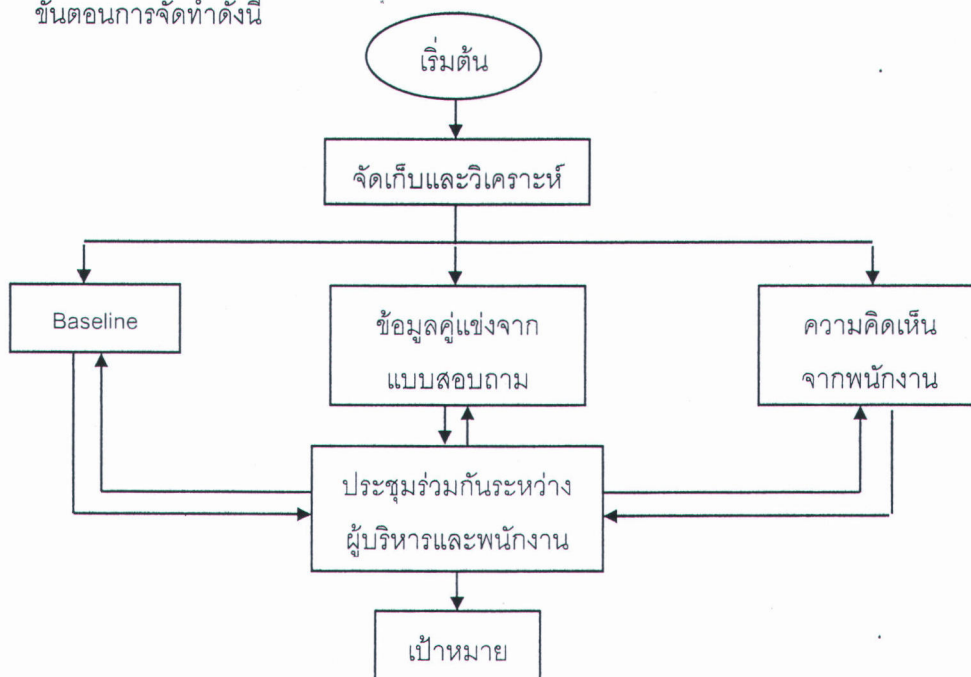
ดัชนีวัดสมรรถนะ	คะแนนรวมโดยเฉลี่ย		เปอร์เซ็นต์	
	ระดับ ผู้บริหาร	ระดับ ปฏิบัติการ	ระดับ ผู้บริหาร	ระดับ ปฏิบัติการ
ความรู้หลังฝึกอบรม	98	134	93.33%	76.57%
อัตราการฝึกอบรม	97	131	92.38%	74.86%
อัตราการผลงาน	93	103	88.57%	58.86%
จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลอง	95	135	90.67%	76.83%

หลังจากทำการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะทั้งระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ พบว่า ระดับผู้บริหารให้คะแนนความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะเกิน 50% ในทุกๆ มุมมอง ส่วนระดับปฏิบัติการมี 3 ดัชนีที่มีคะแนนความเหมาะสมต่ำกว่า 50 % ดังนี้

- ดัชนีชี้วัดมุมมองด้านการเงิน คือ ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง, ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา
- ดัชนีชี้วัดมุมมองด้านลูกค้า คือ จำนวนสินค้าที่ถูกส่งคืน ดังนั้นจึงนำดัชนีทั้ง 3 ตัวนี้มาทำการพิจารณาโดยการระดมสมองระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติ การ ซึ่ง ผลสรุปว่านำดัชนีชี้วัดทั้ง 3 ตัวนี้ออก เนื่องจากเมื่อพิจารณาข้อมูลในอดีตพบว่าถ้า นำดัชนีชี้วัดดังกล่าว มาเป็นตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานขององค์กรจะไม่เห็น การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นกว่าเดิมอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากไม่ค่อยพบปัญหา ดังนั้นจึงนำดัชนีชี้วัดที่เหลือมาทำการกำหนดค่าเป้าหมายต่อไป

5.2 การจัดเก็บข้อมูลดัชนีชี้วัดของแต่ละแผนก

หลังจากที่ได้ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานที่เหมาะสมแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการ จัดเก็บข้อมูลดัชนีชี้วัดของแต่ละแผนกซึ่งประกอบด้วยค่า Baseline และค่าเป้าหมาย โดยมี ขั้นตอนการจัดทำดังนี้



รูปที่ 5.1 ขั้นตอนการกำหนดค่าเป้าหมาย

จากรูปสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. ทำการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดค่าเป้าหมายโดยข้อมูลที่นำมาพิจารณาจาก 3 แนวทาง คือ

- Base line เป็นข้อมูลในอดีตที่ผู้บริหารนำมาพิจารณาในการกำหนดค่าเป้าหมายซึ่งได้มาจากการจัดเก็บข้อมูลในองค์กร โดยมีวิธีการคำนวณซึ่งแสดงไว้ที่ภาคผนวก ข.

- ข้อมูลจากคู่แข่ง ซึ่งได้มาจากแบบสอบถาม

- ความคิดเห็นจากพนักงาน

2. นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน โดยมีการทบทวนหลายครั้งเพื่อให้ได้มาซึ่งค่าเป้าหมายที่เหมาะสมไม่มากจนเกินความสามารถของบุคลากร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.6 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานของแต่ละแผนก

แผนก	มุมมอง	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่าปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย	ความถี่	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
ขาย	การเงิน	ยอดขายลูกค้าเก่า/ยอดขายที่ได้ (%)	81.59	70.00	เดือน	ห.น.แผนก
		ยอดขายลูกค้าใหม่/ยอดขายที่ได้ (%)	18.41	30.00	เดือน	ห.น.แผนก
		มูลค่าการใช้น้ำมัน/ยอดขายที่ได้ (%)	2.50	1.80	เดือน	ห.น.แผนก
	ลูกค้า	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด (%)	38	25.00	เดือน	ห.น.แผนก
		คะแนนความพึงพอใจด้านการบริการ (%)	80.00	95.00	เดือน	ห.น.แผนก
		จำนวนใบเสนอราคาที่ทำภายใน 24 ชม. /จำนวนใบเสนอราคาทั้งหมด	48	70.00	เดือน	ห.น.แผนก
		จำนวนครั้งที่สามารถซ่อมแซมแก้ไขสินค้าให้ลูกค้าได้/จำนวนข้อร้องเรียน (%)	—	95.00	เดือน	ห.น.แผนก
		คะแนนความพึงพอใจด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง (%)	95.00	100.00	เดือน	ห.น.แผนก
		ยอดขายรวม/ยอดจากใบเสนอราคาทั้งหมด (%)	50.32	70.00	3เดือน	ห.น.แผนก
	Supplier	คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบตรงเวลาเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (%)	75.00	80.00	6เดือน	ห.น.แผนก
		คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบครบถ้วนและถูกต้อง (%)	99.00	100.00	6เดือน	ห.น.แผนก
	กระบวนการภายใน	จำนวนกิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้/จำนวนกิจกรรมทั้งหมดที่วางแผน (%)	71.43	20.00	6เดือน	ห.น.แผนก
		คะแนนความพึงพอใจต่อพนักงานขายด้านการแนะนำสินค้า (%)	80.00	95.00	6เดือน	ห.น.แผนก
		จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย(%)	6.00	1.00	1 ปี	ห.น.แผนก

ตารางที่ 5.6 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของแต่ละแผนก (ต่อ)

แผนก	มุมมอง	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่าปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย	ความถี่	หน่วยงาน ที่ รับผิดชอบ
ขาย	การเรียนรู้ และ พัฒนา	พนักงานที่ทดสอบความรู้ผ่านเกณฑ์ หลังการฝึกอบรม(%)	70.00	95.00	1ปี	QMR
		จำนวนวันในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี (วัน)	2	6	1 ปี	QMR
		จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)	20.00	10.00	1ปี	QMR
วิศวกรรม	ลูกค้า	เวลาตั้งแต่ได้รับแจ้งปัญหาจนลูกค้า ได้รับบริการเสร็จโดยเฉลี่ย (วัน)	1	1.00	3เดือน	ห.น.แผนก
		จำนวนครั้งที่สามารถซ่อมแซมแก้ไข สินค้าให้ลูกค้าได้/จำนวนข้อร้องเรียน (%)	80.00	90.00	3เดือน	ห.น.แผนก
	กระบวนการ ภายใน	จำนวนเครื่องมือวัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การ สอบเทียบ/จำนวนเครื่องมือวัดทั้งหมด (%)	24.00	0.00	6เดือน	ห.น.แผนก
		จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/ จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อ จำหน่าย(%)	11.63	5.00	1ปี	ห.น.แผนก
		จำนวนครั้งของการซ่อมแซมสินค้า ชนิดเดิม/จำนวนการสั่งซื้อสินค้าชนิด นั้น(%)	23.07	5.00	1ปี	ห.น.แผนก
	การเรียนรู้ และ พัฒนา	พนักงานที่ทดสอบความรู้ผ่านเกณฑ์ หลังการฝึกอบรม(%)	70.00	80.00	6 เดือน	QMR
		จำนวนวันในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี (วัน)	62.50	80.00	1 ปี	ห.น.แผนก
		จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)	16.67	10.00	1 ปี	QMR
		จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลองทั้งหมดที่มี เพื่อใช้ในการศึกษา (ชิ้น)	22	50	2 ปี	ห.น.แผนก

ตารางที่ 5.6 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของแต่ละแผนก (ต่อ)

แผนก	มุมมอง	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่าปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย	ความถี่	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
จัดซื้อและควบคุมสินค้า	ลูกค้า	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด (%)	38.00	20.00	เดือน	ห.น.แผนก
		คะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพสินค้า (%)	90.00	90.00	เดือน	ห.น.แผนก
		จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสาร/จำนวนครั้งการสั่งซื้อ (%)	3	0.00	เดือน	ห.น.แผนก
		คะแนนความพึงพอใจด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง (%)	90.00	100.00	เดือน	ห.น.แผนก
	Supplier	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด (%)	50.00	20.00	เดือน	ห.น.แผนก
		คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบครบถ้วนและถูกต้อง (%)	70.00	80.00	เดือน	ห.น.แผนก
		จำนวนมูลค่าสินค้าที่ส่งคืนผู้ขาย/ยอดรวมการซื้อสินค้า (%)	-	10.00	เดือน	ห.น.แผนก
	กระบวนการภายใน	จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย (%)	6.00	3.00	เดือน	ห.น.แผนก
		จำนวนรายชื่อ Supplier ใหม่เฉลี่ย (ราย/เดือน)	-	1	เดือน	ห.น.แผนก
	การเรียนรู้และพัฒนา	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)	8.33	10.00	1 ปี	QMR

ตารางที่ 5.6 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของแต่ละแผนก (ต่อ)

แผนก	มุมมอง	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่าปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย	ความถี่	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
การเงิน	การเงิน	ค่าใช้จ่ายเดือนปัจจุบัน/ค่าใช้จ่ายเดือนที่ผ่านมาของแต่ละแผนก (%)	-	90.00	เดือน	ห.น.แผนก
	ลูกค้า	จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสาร/จำนวนครั้งการสั่งซื้อ (%)	4.55	0.00	เดือน	ห.น.แผนก
	Supplier	จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสาร/จำนวนครั้งการสั่งซื้อ (%)	-	0.00	เดือน	ห.น.แผนก
	กระบวนการภายใน	จำนวนครั้งของการจ่ายเช็คผิดพลาด/จำนวนการจ่ายเช็คทั้งหมด (%)	3.55	0.00	เดือน	ห.น.แผนก
		จำนวนครั้งของการวางบิลสาย/จำนวนบิลทั้งหมด(%)	8.16	0.00	เดือน	ห.น.แผนก
	การเรียนรู้และพัฒนา	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)	0.00	20.00	1 ปี	QMR

ตารางที่ 5.6 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของแต่ละแผนก (ต่อ)

แผนก	มุมมอง	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่า ปัจจุบัน	ค่า เป้าหมาย	ความถี่	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
ขนส่ง	การเงิน	มูลค่าการใช้น้ำมัน/ยอดขายที่ได้ (%)	0.41	0.30	เดือน	ห.น.แผนก
	ลูกค้า	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด (%)	38.00	20.00	เดือน	ห.น.แผนก
		คะแนนความพึงพอใจด้านการบริการ (%)	90.00	95.00	เดือน	ห.น.แผนก
	กระบวนการภายใน	จำนวนลูกค้าที่ไม่สามารถไปส่งสินค้าได้ทัน/จำนวนลูกค้าทั้งหมดที่ไปส่งของต่อวัน (%)	7.73	0.00	1 ปี	QMR
	การเรียนรู้และพัฒนา	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)	1.67	20.00	1 ปี	QMR
		จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ / จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมด	0.30	0.00	เดือน	ห.น.แผนก
บริหารงานบุคคล	กระบวนการภายใน	การกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน/ตำแหน่งงานทั้งหมด (%)	N/A	N/A	1 ปี	ห.น.แผนก
		ตำแหน่งที่ภาระงานมากเกินไป/ตำแหน่งงานทั้งหมด (%)	N/A	0.00	1 ปี	ห.น.แผนก
	การเรียนรู้และพัฒนา	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)	0.00	20.00	1 ปี	QMR

5.3 การเปรียบเทียบดัชนีชี้วัดกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

หลังจากทำการเก็บข้อมูล ได้ค่าตัวเลขของ PI แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการชี้บ่งระดับประสิทธิภาพของ PI แต่ละตัวของบริษัทกรณีศึกษาเพื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นๆที่อยู่ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน โดยจัดทำเฉพาะแผนกขาย และเพื่อให้ทราบข้อมูลที่เป็นจริงและทันสมัยเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพทางการขายด้านต่างๆในปัจจุบัน งานวิจัยนี้จึงได้ทำการออกแบบสำรวจเพื่อส่งไปยังบริษัทต่างๆที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันจำนวนทั้งสิ้น 30 บริษัท โดยมีจุดประสงค์เพื่อสอบถามค่าตัวเลข PI ในแต่ละด้านที่ได้กำหนดไว้รวมถึงสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตัวเลข PI ที่ดีที่สุดในทางปฏิบัติ เพื่อนำไปใช้ในการปรับค่าเป้าหมายที่ทางบริษัทกรณีศึกษาได้ตั้งไว้และสามารถชี้บ่งระดับประสิทธิภาพ PI ของบริษัทกรณีศึกษาว่ามีประสิทธิภาพอยู่ที่ระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆในภาคธุรกิจเดียวกัน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานต่อไป

แบบสำรวจประกอบด้วย 2 ส่วนใหญ่ๆ ดังนี้ (ดูตัวอย่างที่ภาคผนวก ค.)

1) คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบริษัท ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับ

-ชื่อบริษัท

-ตำแหน่ง

-จำนวนพนักงาน

-ระยะเวลาในการก่อตั้ง

-ประเภทสินค้าที่จำหน่าย

2) คำถามเกี่ยวกับ PI แต่ละมุมมองที่กำหนดไว้ซึ่งแต่ละ PI จะประกอบด้วย 2

คำถามที่มีจุดประสงค์เพื่อ

-ถามค่าตัวเลข PI ในแต่ละมุมมองของบริษัทนั้นๆ

-ถามความคิดเห็นว่าในธุรกิจประเภทนี้ควรมีค่าตัวเลข PI แต่ละมุมมองอยู่ที่ระดับใด

จึงจะถือว่าดีที่สุดในทางปฏิบัติ

โดยคำถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ใช้ปรับปรุงค่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้นของบริษัท

กรณีศึกษา

5.3.1 สรุปผลที่ได้จากแบบสำรวจ

จากแบบสำรวจที่ได้ทำการส่งไปยังบริษัทต่างๆทั้งหมด 30 แห่ง มีการตอบกลับมามากที่สุด 7 ชุด โดยรายละเอียดและข้อมูลที่ได้จากการสำรวจสามารถสรุปได้ดังนี้

ในส่วนที่ 1 จะเป็นการสำรวจเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบริษัท สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 5.2



ตารางที่ 5.7 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทที่ตอบแบบสำรวจ

ข้อมูล ทั่วไป	A	B	C	D	E	F	G
ตำแหน่ง	พนักงานขาย	พนักงานขาย	ผู้จัดการฝ่ายขาย	ผู้จัดการฝ่ายขาย	พนักงานขาย	พนักงานขาย	พนักงานขาย
จำนวนพนักงาน	70	50	20	10	40	110	25
ระยะเวลาในการก่อตั้ง	13	20	15	9	20	30	11
ประเภทสินค้าที่จำหน่าย	Valve Pneumatic and Hydraulic system	Servomotor, Motor, Linear system, E-chain, Flexible cable, coupling	Boiler system, Electronics	Recorder and spare part	สินค้าควบคุม, อุปกรณ์ Electronics & Electrical	อุปกรณ์ Pneumatic, Hydraulic, Pump, Valve	สารเคมี อุปกรณ์ Hydraulic

ในส่วนที่ 2 ของแบบสำรวจแบ่งเป็น 2 หัวข้อใหญ่ดังนี้

- หัวข้อที่ 1 เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพที่ดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของ PI แต่ละตัวเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบค่าเป้าหมายของบริษัทกรณีศึกษาที่กำหนดไว้ในตารางที่ 5.6 ว่าสอดคล้องหรือไม่
- หัวข้อที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับค่าตัวเลข PI ในแต่ละมุมมองของแต่ละบริษัทเพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพดัชนีชี้วัดของบริษัทกรณีศึกษา ซึ่งจากข้อมูลที่ได้สามารถสรุปได้ดังนี้

จากแบบสำรวจที่ส่งไปยังบริษัทต่างๆ ปรากฏว่า จากดัชนีประสิทธิภาพทางแผนกขายที่กำหนดไว้ในแต่ละมุมมอง ทางบริษัทที่ตอบแบบสำรวจส่วนมากไม่ตอบรายละเอียดดัชนีความรวดเร็วในการออกไปเสนอราคา โดยบริษัทต่างๆ ให้เหตุผลว่าทางบริษัทไม่มีการเก็บข้อมูลดังกล่าว เพราะฉะนั้นจึงไม่สามารถเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI ในด้านนั้นได้ ส่วนค่าดัชนีชี้วัดตัวอื่นๆ นั้นค่าตัวเลขที่ได้มาอาจผิดพลาดหรือคาดเคลื่อนได้ดังนั้นจึงต้องนำข้อมูลมาหาค่าเฉลี่ยก่อนทำการวิเคราะห์ และงานวิจัยนี้จะทำการเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI ในเฉพาะแผนกขายเท่านั้น เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษาเป็นธุรกิจตัวแทนจำหน่ายสินค้า ดังนั้นทางผู้บริหารจึงให้ความสำคัญกับแผนกนี้มาก ซึ่งข้อมูลที่ได้จากแบบสำรวจสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5.8 สรุปค่าตัวเลขเป็นช่วงของระดับประสิทธิภาพที่ดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและตัวเลข PI ทางด้านแผนกขายทั้ง 7 บริษัทของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายที่ตอบแบบสำรวจ

PI \ บริษัท	ลักษณะข้อมูล	บริษัทกรณีศึกษา	บริษัทเปรียบเทียบ
มุมมองด้านการเงิน			
ยอดขายลูกค้าเก่า/ยอดขายที่ได้ (%)	ค่าเป้าหมาย	70	70.00-80.00
	ค่าปัจจุบัน	81.59	69.28±2.72
ยอดขายลูกค้าใหม่/ยอดขายที่ได้ (%)	ค่าเป้าหมาย	30	30.00-20.00
	ค่าปัจจุบัน	18.41	29.28±3.36
มูลค่าการใช้น้ำมัน/ยอดขายที่ได้ (%)	ค่าเป้าหมาย	1.80	1.50-3.00
	ค่าปัจจุบัน	2.50	5.3 ± 0.80

ตารางที่ 5.8 สรุปค่าตัวเลขเป็นช่วงระดับประสิทธิภาพที่ดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและตัวเลข PI ด้านแผนกขายทั้ง 7 บริษัทของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายที่ตอบแบบสำรวจ(ต่อ)

PI \ บริษัท	ลักษณะ ข้อมูล	บริษัทกรณีศึกษา	บริษัทเปรียบเทียบ
มุมมองด้านลูกค้า			
จำนวนสินค้าที่ส่ง ไม่ทัน/จำนวนสินค้า ที่ส่งทั้งหมด (%)	ค่า เป้าหมาย	25.00	20.00-30.00
	ค่าปัจจุบัน	38.00	33.49±3.18
คะแนนความพึง พอใจด้านการ บริการ (%)	ค่า เป้าหมาย	95.00	85.00-100.00
	ค่าปัจจุบัน	80.00	73.99±7.06
จำนวนครั้งที่ สามารถซ่อมแซม แก้ไขสินค้าให้ ลูกค้าได้/จำนวน ข้อร้องเรียน (%)	ค่า เป้าหมาย	95.00	70.00-100.00
	ค่าปัจจุบัน	-	71.12±6.42
คะแนนความพึง พอใจด้านส่งมอบ สินค้าครบถ้วน และถูกต้อง (%)	ค่า เป้าหมาย	100.00	90.00-100.00
	ค่าปัจจุบัน	95.00	88.12±5.94
ยอดขายรวม/ ยอดจากใบเสนอ ราคาทั้งหมด(%)	ค่า เป้าหมาย	70.00	70.00-100.00
	ค่าปัจจุบัน	50.32	54.12±11.54

ตารางที่ 5.8 สรุปค่าตัวเลขเป็นช่วงของระดับประสิทธิภาพที่ดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
และตัวเลข PI ทางด้านแผนขยายทั้ง 7 บริษัทของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายที่ตอบแบบ
สำรวจ(ต่อ)

PI \ บริษัท	ลักษณะข้อมูล	บริษัท กรณีศึกษา	บริษัท เปรียบเทียบ
มุมมองด้านซัพพลายเออร์			
คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบตรงเวลาเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (%)	ค่าเป้าหมาย	80.00	80.00-100.00
	ค่าปัจจุบัน	75.00	62.37±8.04
คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบครบถ้วนและถูกต้อง (%)	ค่าเป้าหมาย	100.00	80.00-100.00
	ค่าปัจจุบัน	99.00	81.74±6.31
มุมมองด้านกระบวนการภายใน			
จำนวนกิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้/จำนวนกิจกรรมทั้งหมดที่วางแผน (%)	ค่าเป้าหมาย	20.00	15.00-25.00
	ค่าปัจจุบัน	71.43	48.13±3.93
คะแนนความพึงพอใจต่อพนักงานขายด้านการแนะนำสินค้า (%)	ค่าเป้าหมาย	95.00	90.00-100.00
	ค่าปัจจุบัน	80.00	69.99±4.26

ตารางที่ 5.8 สรุปค่าตัวเลขเป็นช่วงของระดับประสิทธิภาพที่ดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและตัวเลข PI ทางด้านแผนกขายทั้ง 7 บริษัทของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายที่ตอบแบบสำรวจ(ต่อ)

PI \ บริษัท	ลักษณะข้อมูล	บริษัทกรณีศึกษา	บริษัทเปรียบเทียบ
มุมมองด้านกระบวนการภายใน			
จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย(%)	ค่าเป้าหมาย	1.00	1.00-5.00
	ค่าปัจจุบัน	6.00	6.00±0.33
มุมมองด้านเรียนรู้และพัฒนา			
พนักงานที่ทดสอบความรู้ผ่านเกณฑ์หลังการฝึกอบรม(%)	ค่าเป้าหมาย	95.00	90.00-100.00
	ค่าปัจจุบัน	70.00	80.62±8.63
จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)	ค่าเป้าหมาย	10.00	7.00-10.00
	ค่าปัจจุบัน	20.00	22.49±0.34
จำนวนวันในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี (วัน)	ค่าเป้าหมาย	6.00	6-12
	ค่าปัจจุบัน	2.00	1.80±0.22

จากแบบสำรวจ ส่วนที่ 1 ค่าตัวเลขช่วงของระดับประสิทธิภาพที่ดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของ PI พบว่าอยู่ในช่วงเดียวกับค่าเป้าหมายของทางบริหารธุรกิจศึกษาได้กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึงยืนยันในการใช้ค่าเป้าหมายเดิมที่ได้จัดตั้งไว้ดังตารางที่ 5.6 สำหรับส่วนที่ 2 สามารถชี้บ่งระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับบริหารธุรกิจศึกษาได้ว่าควรปรับปรุงในเรื่องใด โดยเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI ที่ได้จากการสำรวจ และใช้ Measure-Matrix-Diagram (M^2 -Diagram) จากตัวเลข Comparison Matrix ตารางที่ 5.8 มาคำนวณ ซึ่งจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 โดยมีวิธีการคำนวณดังนี้

- ค่าตัวเลข PI ยิ่งต่ำยิ่งดี คำนวณโดย ค่าดัชนีที่ดีที่สุด/ ค่าเฉลี่ยดัชนี
- ค่าตัวเลข PI ยิ่งสูงยิ่งดี คำนวณโดย ค่า ค่าเฉลี่ยดัชนี / ค่าดัชนีที่ดีที่สุด ซึ่งค่าเฉลี่ยดัชนีมาจากค่าตัวเลข PI แต่ละด้านของบริหารธุรกิจศึกษา และค่าดัชนีที่ดีที่สุด คือ ค่าตัวเลข PI แต่ละด้านที่มีประสิทธิภาพดีที่สุดจากข้อมูลทั้งหมด ดังนั้นต้องทำการจัดประเภทของ PI ในแต่ละมุมมองดังนี้

1. จัดประเภทของ PI มุมมองด้านการเงิน ดังนี้

- ค่าตัวเลขยิ่งต่ำยิ่งดี ได้แก่ ดัชนีการใช้น้ำมัน
- ค่าตัวเลขยิ่งสูงยิ่งดี ได้แก่ ดัชนียอดขายลูกค้าเก่า , ดัชนียอดขายลูกค้าใหม่

2. จัดประเภทของ PI มุมมองด้านลูกค้า ดังนี้

- ค่าตัวเลขยิ่งต่ำยิ่งดี ได้แก่ ดัชนีส่งมอบตรงเวลา (วัดจากสินค้าที่ส่งไม่ทัน)
- ค่าตัวเลขยิ่งสูงยิ่งดี ได้แก่ ดัชนีความสุภาพและความรวดเร็วของพนักงานขาย, ดัชนีความสามารถในการแก้ไขข้อร้องเรียน, ดัชนีการส่งมอบสินค้าครบถ้วน, ดัชนีการปิดการขาย

3.จัดประเภทของ PI มุมมองด้านซัพพลายเออร์ ดังนี้

- ค่าตัวเลขยิ่งต่ำยิ่งดี ได้แก่ -
- ค่าตัวเลขยิ่งสูงยิ่งดี ได้แก่ ดัชนีส่งมอบตรงเวลา, ดัชนีส่งมอบครบถ้วน

4.จัดประเภทของ PI มุมมองด้านกระบวนการภายใน ดังนี้

- ค่าตัวเลขยิ่งต่ำยิ่งดี ได้แก่ ดัชนีความสามารถในการวางแผนการตลาด (วัดจากกิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้), ดัชนีการทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ (วัดจากสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้)
- ค่าตัวเลขยิ่งสูงยิ่งดี ได้แก่ ดัชนีการตอบสนองต่อนโยบายคุณภาพ, ดัชนีความถูกต้องในการแนะนำสินค้า

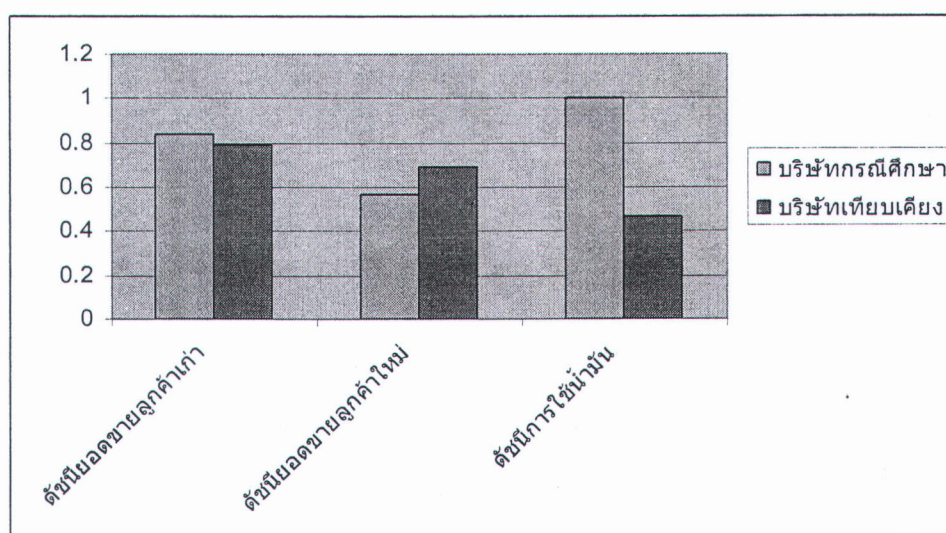
5.จัดประเภทของ PI มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ดังนี้

- ค่าตัวเลขยิ่งต่ำยิ่งดี ได้แก่ ดัชนีอัตราการลาออก
- ค่าตัวเลขยิ่งสูงยิ่งดี ได้แก่ ดัชนีความรู้หลังฝึกอบรม, อัตราการฝึกอบรม

ข้อมูลจากการคำนวณในแต่ละมุมมองแสดงในตารางที่ 5.9 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.9 การคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านการเงิน ของบริษัท
กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI

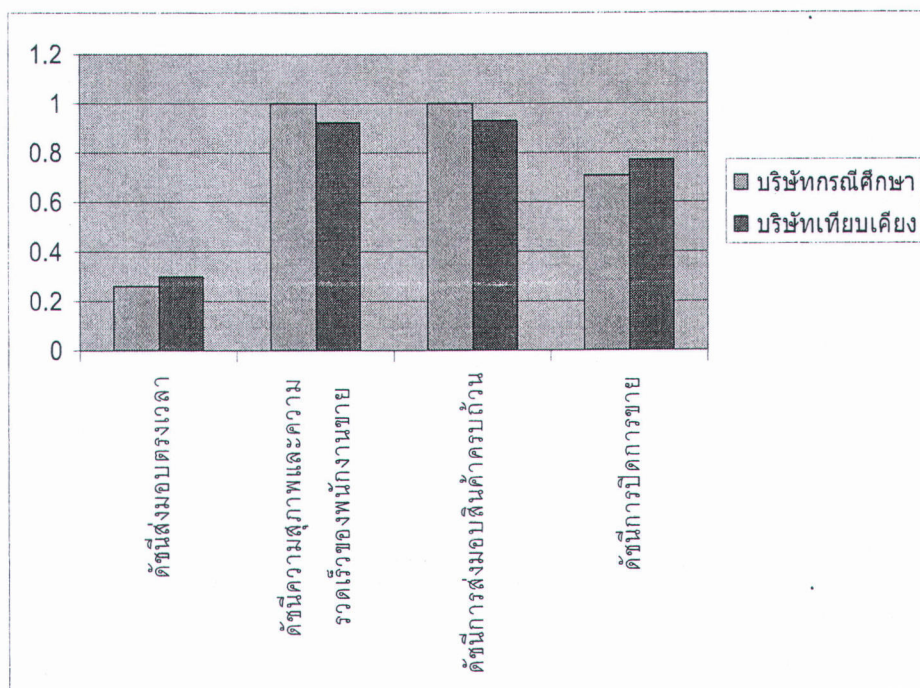
ดัชนีชี้วัด (%)	ประเภท ดัชนีชี้วัด	ค่าดัชนีที่ดี ที่สุด	บริษัทกรณีศึกษา	บริษัทเปรียบเทียบ
ดัชนียอดขาย ลูกค้าเก่า	ยิ่งสูงยิ่งดี	81.59	$81.59/81.59=1.00$	$69.28/81.59=0.85$
ดัชนียอดขาย ลูกค้าใหม่	ยิ่งสูงยิ่งดี	42.00	$18.41/42.00=0.44$	$29.28/42.00=0.70$
ดัชนีการใช้น้ำมัน	ยิ่งต่ำยิ่งดี	2.50	$2.50/2.50=1.00$	$2.50/5.30= 0.47$



รูปที่ 5.2 การเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านการเงินของบริษัท
กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI

ตารางที่ 5.10 การคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านลูกค้าของบริษัท
กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI

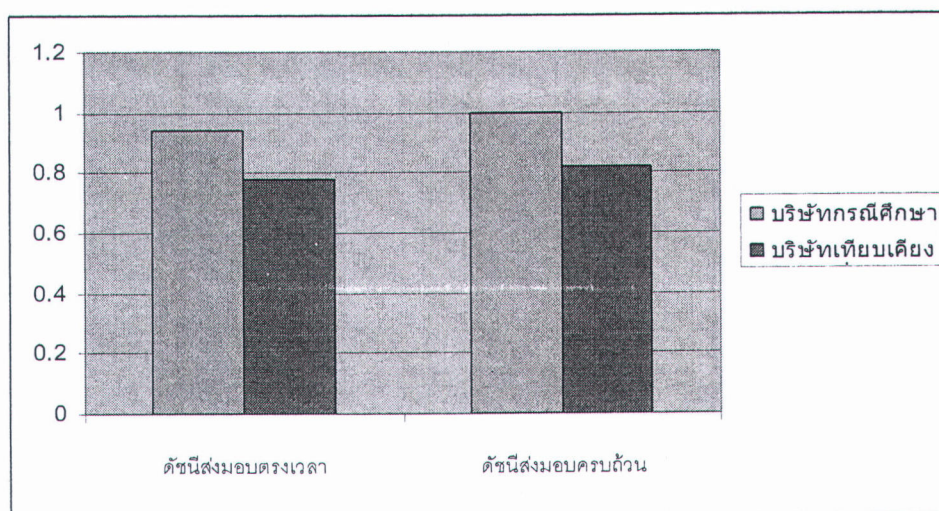
ดัชนีชี้วัด (%)	ประเภท ดัชนีชี้วัด	ค่าดัชนีที่ดี ที่สุด	บริษัทกรณีศึกษา	บริษัทเปรียบเทียบ
ดัชนีส่งมอบตรง เวลา	ยิ่งต่ำยิ่งดี	10.00	$10.00/38.00=0.26$	$10.00/33.49=0.30$
ดัชนีคุณภาพ และความรวดเร็ว ของพนักงานขาย	ยิ่งสูงยิ่งดี	80.00	$80.00/80.00=1.00$	$73.99/80.00=0.92$
ดัชนี ความสามารถใน การแก้ไขข้อ ร้องเรียน	ยิ่งสูงยิ่งดี	85.00	-	$71.12/85.00=0.84$
ดัชนีการส่งมอบ สินค้าครบถ้วน	ยิ่งสูงยิ่งดี	95	$95.00/95.00=1.00$	$88.12/95.00=0.93$
ดัชนีการปิดการ ขาย	ยิ่งสูงยิ่งดี	70	$50.32/70.00=0.72$	$54.12/70.00=0.77$



รูปที่ 5.3 การเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านลูกค้าของ บริษัทกรณศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI

ตารางที่ 5.11 การคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านซัพพลายเออร์ ของบริษัทกรณศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI

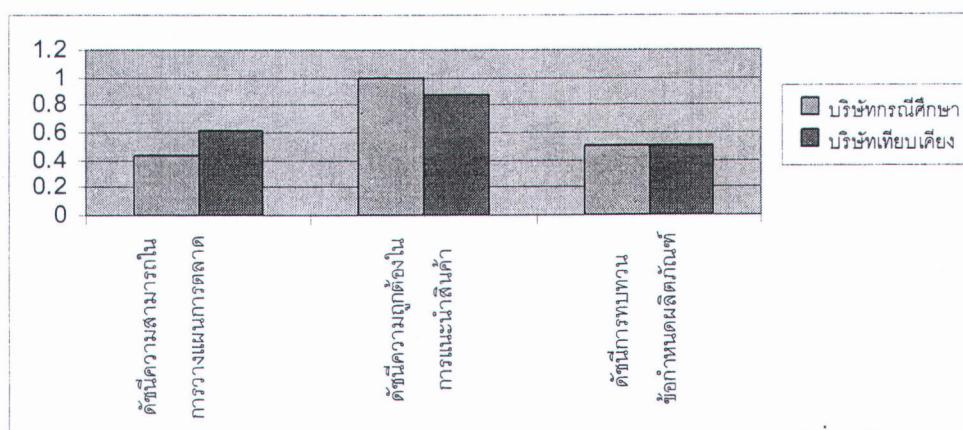
ดัชนีชี้วัด (%)	ประเภทดัชนีชี้วัด	ค่าดัชนีที่ดีที่สุด	บริษัทกรณศึกษา	บริษัทเปรียบเทียบ
ดัชนีส่งมอบตรงเวลา	ยิ่งสูงยิ่งดี	80.00	$75.00/80.00=0.94$	$62.37/80.00=0.78$
ดัชนีส่งมอบครบถ้วนและถูกต้อง	ยิ่งสูงยิ่งดี	99.00	$99.00/99.00=1.00$	$81.74/99.00=0.82$



รูปที่ 5.4 การเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านซัพพลายเออร์ ของบริษัท
กรณศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI

ตารางที่ 5.12 การคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านกระบวนการภายใน
ของบริษัทกรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI

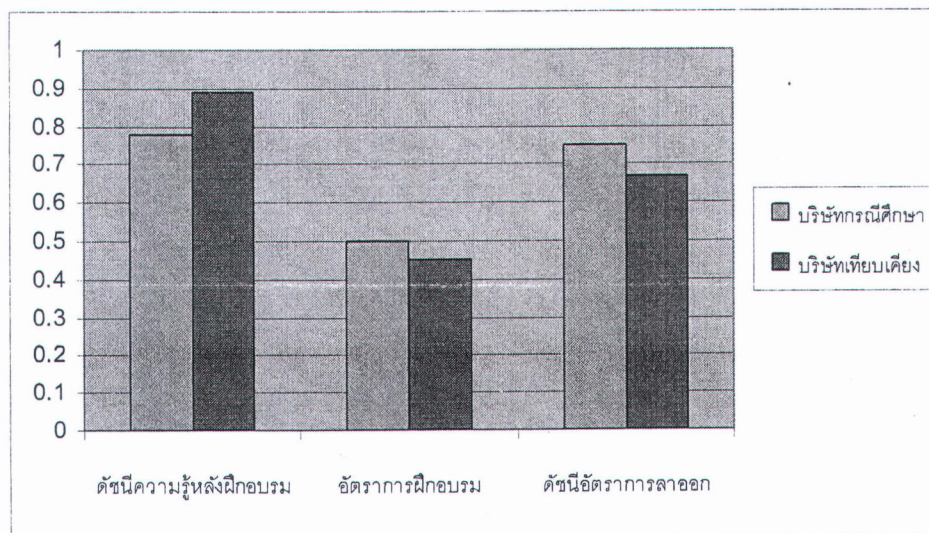
ดัชนีชี้วัด (%)	ประเภท ดัชนีชี้วัด	ค่าดัชนีที่ดี ที่สุด	บริษัทกรณีศึกษา	บริษัทเปรียบเทียบ
ดัชนีความสามารถในการ วางแผนการ ตลาด	ยิ่งต่ำยิ่งดี	30.00	$30.00/71.43=0.42$	$30.00/48.13=0.62$
ดัชนีความถูกต้องในการ แนะนำสินค้า	ยิ่งสูงยิ่งดี	80.00	$80.00/80.00=1.00$	$69.99/80.00=0.87$
ดัชนีการ ทบทวน ข้อกำหนด ผลิตภัณฑ์	ยิ่งต่ำยิ่งดี	3.00	$3.00/6.00=0.50$	$3.00/6.00=0.50$



รูปที่ 5.5 การเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านกระบวนการภายในของ บริษัทกรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI

ตารางที่ 5.13 การคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านเรียนรู้และพัฒนา ของบริษัทกรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI

ดัชนีชี้วัด (%)	ประเภท ดัชนีชี้วัด	ค่าดัชนีที่ดีที่สุด	บริษัทกรณีศึกษา	บริษัทเปรียบเทียบ
ดัชนีความรู้หลังฝึกอบรม	ยิ่งสูงยิ่งดี	90.00	$70.00/90.00=0.78$	$80.62/90.00=0.89$
ดัชนีอัตราการลาออก	ยิ่งต่ำยิ่งดี	15.00	$15.00/20.00=0.75$	$15.00/22.49=0.67$
ดัชนีอัตราการฝึกอบรม	ยิ่งสูงยิ่งดี	4.00	$2.00/4.00 =0.50$	$1.80/4.00 =0.45$



รูปที่ 5.6 การเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบริษัทการศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI

จากตารางแสดงการคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI พบว่าแต่ละมุมมองมีค่าดัชนีชี้วัดบางตัวต่ำกว่าค่าเฉลี่ย PI ที่ได้จากการสำรวจซึ่งสามารถสรุปค่าดัชนีชี้วัดที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย PI จากการสำรวจได้ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ ดัชนียอดขายลูกค้าใหม่ต่ำกว่า 26%
2. มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ดัชนีส่งมอบตรงเวลาต่ำกว่า 4%, ดัชนีการปิดการขายต่ำกว่า 5%
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ ดัชนีความสามารถในการวางแผนการตลาดต่ำกว่า 20%
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ ดัชนีความรู้หลังการฝึกอบรมต่ำกว่า 11%

จากดัชนีชี้วัดทั้ง 5 ตัวนี้ จะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานพร้อมทั้งจัดทำแบบฟอร์ม ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาเป็นฐานข้อมูลในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในครั้งต่อไปโดยกระบวนการจัดทำและปรับปรุงเอกสารจะกล่าวในหัวข้อต่อไป

5.4 ทบทวนผลและดำเนินการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

หลังจากที่ได้ทำการเปรียบเทียบดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามหลักการ BSC ของแผนกขาย พบว่ามีดัชนีชี้วัดจำนวน 5 ตัวที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย PI ที่ได้จากการสำรวจ และจากข้อมูลในอดีตพบที่ยังไม่มีการจัดทำแบบฟอร์มที่ใช้ในการรายงานและติดตามผลดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานทั้ง 5 ตัวนี้ ดังนั้นขั้นตอนต่อไปจึงได้ทำการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงาน พร้อมทั้งจัดทำระบบเอกสารหรือแบบฟอร์มขึ้นมาใหม่ ดังแสดงในภาคผนวก ง. โดยการประชุมร่วมกันระหว่างผู้จัดการฝ่ายขาย, พนักงานขาย และกรรมการผู้จัดการ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.14 การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ดัชนีชี้วัด	สาเหตุของปัญหา	การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงาน	ระบบเอกสาร
ดัชนียอดขายลูกค้าใหม่	ปัจจุบันยอดขายที่ได้จากลูกค้าใหม่มาจากการที่ลูกค้าโทรศัพท์เข้ามาติดต่อสั่งซื้อสินค้าเองและมีจำนวนที่น้อย ทำให้ยอดขายที่ได้ค่อนข้างต่ำ สาเหตุส่วนใหญ่มาจากการเข้าพบลูกค้าของพนักงานขายต่อสัปดาห์ต่อคน มีประมาณ 6-7 ราย ซึ่งเป็นจำนวนที่น้อยมาก ทำให้ลูกค้าไม่ค่อยรู้จักบริษัทกรณีศึกษา	เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยโฆษณาผ่านสื่อทางเว็บไซต์ และพนักงานขายทุกคนควรไปพบลูกค้าให้มากขึ้นโดยตั้งเป้าหมายไว้วันละ 4 รายขึ้นไป จำนวน 3 วันต่อสัปดาห์	-ตารางบันทึกการวางแผน เพื่อวางแผนการเข้าพบลูกค้าว่าใน 1 สัปดาห์ มีลูกค้าบริษัทอะไรบ้าง -ตารางบันทึกรายชื่อลูกค้าที่โทรนัด/ผลที่ได้จากการโทรหาลูกค้า เพื่อป้องกันความผิดพลาด เช่น ป้องกันการลืม, ป้องกันติดต่อลูกค้าผิดคน หรือ เพื่อป้องกันการติดต่อลูกค้าที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย อาจทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น -ตารางบันทึกรายงานหลังจากการเข้าพบลูกค้า เพื่อแสดงรายละเอียดการเข้าพบลูกค้าและใช้ในการตรวจติดตามในการเข้าพบครั้งต่อไป

ตารางที่ 5.14 การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	สาเหตุของปัญหา	การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงาน	ระบบเอกสาร
ดัชนีส่งมอบตรงเวลา	เนื่องจากสินค้าหลายรายการต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศ ดังนั้นจึงกำหนดระยะเวลาการส่งมอบไว้ในใบเสนอราคาประมาณ 4-6 สัปดาห์ ซึ่งมีสินค้าบางรายการต้องรอมากกว่า 6 สัปดาห์ ซึ่งปัจจุบันไม่มีการบันทึกประวัติระยะเวลาการส่งมอบสินค้าแต่ละตัวทำให้คาดคะเนได้ลำบาก	ทำการบันทึกผลการส่งมอบเพื่อใช้ในการตรวจสอบว่าสินค้าแต่ละชนิดใช้ระยะเวลาในการส่งมอบเท่าไร จากนั้นจึงนำผลที่ได้มากำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในใบเสนอสินค้า	-ตารางบันทึกผลการส่งมอบ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1. สินค้า Honeywell ซึ่งต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศ 2. สินค้าที่สั่งซื้อจากสหพลายเออร์ภายในประเทศ
ดัชนีการปิดการขาย	ปัจจุบันเปอร์เซ็นต์ที่สามารถปิดการขายได้นั้นค่อนข้างต่ำ อาจเกิดจากราคาสินค้าไม่ผ่าน, คู่แข่งมีข้อเสนอที่เหนือกว่า หรือรอสินค้านานเกินไป เป็นต้น ทั้งนี้สาเหตุเนื่องมาจากพนักงานขายขาดการตรวจติดตามใบเสนอราคา ทำให้ไม่ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้า จึงไม่สามารถปิดการขายได้	ทำการบันทึกผลการตรวจติดตามลูกค้า เพื่อให้สามารถติดตามความคืบหน้าใบเสนอราคา และทราบถึงความต้องการจากนั้นพิจารณาและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อตกลงที่ได้เจรจากับลูกค้าโดยมีการบันทึกรายละเอียดการแก้ไขเพื่อป้องกันความผิดพลาดและใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงครั้งต่อไป	-ตารางบันทึกผลการตรวจติดตามลูกค้า -ตารางบันทึกการแก้ไขปรับปรุงใบเสนอราคา

ตารางที่ 5.14 การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	สาเหตุของปัญหา	การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงาน	ระบบเอกสาร
ดัชนีชี้วัดความสามารถในการวางแผนการตลาด	เนื่องจากพนักงานขาดความใส่ใจไม่ร่วมมือในการทำ	ติดตามผลการวางแผนการตลาดในการจัดทำกิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดหาข้อมูลลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่, การจัดทำเอกสารนำเสนอสินค้าเพื่อแจกลูกค้า หรือการจัดแคมเปญต่างๆ ให้กับลูกค้า เป็นต้น	-ตารางบันทึกการวางแผนการตลาด โดยระบุระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุด
ดัชนีความรู้หลังการฝึกอบรม	ผลการทดสอบหลังการฝึกอบรมมีพนักงานขายบางส่วนที่ไม่ผ่านการทดสอบ เนื่องจากไม่เข้ารับการฝึกอบรมตามวันเวลาที่กำหนด เกิดจากการให้ความสำคัญกับงานหลักที่ตนปฏิบัติ	ตรวจติดตามพนักงานที่ยังไม่ได้รับการฝึกอบรมหรือยังไม่ครบตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งพนักงานขายทุกคนจะต้องได้รับการประเมินผลทุกปีและติดตามผลของพนักงานที่ไม่ผ่านการทดสอบหลังการฝึกอบรมและทำการแก้ไขต่อไปโดยการฝึกอบรมใหม่อีกครั้งหนึ่ง	-ตารางบันทึกการฝึกอบรมพนักงาน -ตารางบันทึกผลการทดสอบ

จากที่ได้จัดทำการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและทำการจัดทำแบบฟอร์มขึ้นมาใหม่เพื่อจัดเก็บข้อมูล หลังจากนั้นจะทำการรายงานผลดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานเพื่อให้หัวหน้าแผนกใช้ในการติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของแต่ละดัชนีวัดสมรรถนะ และช่วยในการรายงานผลให้ผู้บริหารทราบได้อย่างรวดเร็ว สำหรับแผนกอื่นๆที่มีดัชนีชี้วัดต่ำกว่าค่าเป้าหมายได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ไว้ดังนี้

ตารางที่ 5.15 แผนปฏิบัติการแผนกวิศวกรรม

มุมมอง	ตัวชี้วัด	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	Base line	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการ
ลูกค้า	ความสามารถในการแก้ไข ปัญหา	จำนวนครั้งที่สามารถแก้ไข ปัญหา	แผนกวิศวกรรม	80.00	90.00	1.ส่งพนักงานไปฝึกอบรมกับ บริษัท Honeywell เพื่อศึกษา ข้อมูลทางด้านเทคนิคเชิงลึก
เรียนรู้ และ พัฒนา	ความรู้ หลัง ฝึกอบรม	ผลการ ทดสอบหลัง การฝึกอบรม	QMR	70.00	80.00	1.เพิ่มจำนวนวันในการ ฝึกอบรมพนักงานต่อคนต่อปี 2.ให้มีการทดสอบซ้ำ โดย อบรมใหม่ก่อนทำการทดสอบ ครั้งที่ 2
	อัตรา การ ฝึกอบรม	จำนวนวันใน การฝึกอบรม	QMR	62.50	80.00	1.เพิ่มจำนวนวันในการ ฝึกอบรมพนักงานต่อคนต่อปี
	อัตรา การ ลาออก	จำนวนวันใน การลาออก	แผนก วิศวกรรม	20.00	10.00	1.จัดรางวัลให้พนักงานที่มี ความขยัน 2.กระจายงานให้ชัดเจนเพื่อ ไม่ให้รู้สึกทำงานมากเกินไป

ตารางที่ 5.16 แผนปฏิบัติการแผนการจัดซื้อและควบคุมสินค้า

มุมมอง	ตัวชี้วัด	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	Base line	เป้า หมาย	แผนปฏิบัติการ
ลูกค้า	ส่งมอบตรงเวลา	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน	แผนกจัดซื้อ	38.00	20.00	1.จัดหา Supplier หลายๆที่เพื่อหา Supplier ที่ดีที่สุดที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ครบทั้งเรื่อง ราคา คุณภาพ และระยะเวลาส่งสินค้า 2.เจรจากับลูกค้ากรณีที่มีสินค้านั้นไม่สามารถทำการจัดส่งได้ทันเพื่อขอเลื่อนกำหนดการส่งสินค้า
	ความถูกต้องของเอกสารส่งมอบ	จำนวนเอกสารที่ผิดพลาด	แผนกจัดซื้อ	3.00	0.00	1.ทำการตรวจสอบเอกสารทุกฉบับก่อนส่งมอบให้ลูกค้า
	ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบ	แผนกจัดซื้อ	90.00	100.00	1.ทำการตรวจสอบสินค้าทั้งในเรื่องของจำนวนสินค้าและรุ่นสินค้าให้ตรงกับใบสั่งซื้อจากลูกค้า

ตารางที่ 5.16 แผนปฏิบัติการแผนการจัดซื้อและควบคุมสินค้า (ต่อ)

มุมมอง	ตัวชี้วัด	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	Base line	เป้า หมาย	แผนปฏิบัติการ
Supplier	ส่งมอบตรงเวลา	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน	แผนกจัดซื้อ	50.00	20.00	1.ทำหนังสือสัญญา กับ Supplier โดยระบุวันที่ในการส่งสินค้าให้ชัดเจนและจัดหามาตรการการันตีที่ Supplier รับผิดชอบ
	ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบ	แผนกจัดซื้อ	70.00	80.00	1.ทำการตรวจสอบสินค้าก่อนรับมอบจาก Supplier ถ้ากรณีที่มีการส่งมอบไม่เป็นไปตามข้อตกลง ทางบริษัทจะไม่เซ็นรับสินค้า
กระบวนการภายใน	การทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์	จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้	จัดซื้อ	6.00	3.00	1.จัดการฝึกอบรมให้เกิดความรู้ในเรื่องคุณภาพสินค้า 2.ทำการประสานงานกับแผนกวิศวกรรมเพื่อปรึกษาข้อมูลด้านเทคนิคก่อนจัดซื้อสินค้าให้ลูกค้า 3.ทำการประสานงานกับแผนกขายเพื่อตรวจสอบความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง

ตารางที่ 5.16 แผนปฏิบัติการแผนการจัดซื้อและควบคุมสินค้า (ต่อ)

มุมมอง	ตัวชี้วัด	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	Base line	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการ
การเรียนรู้และพัฒนา	อัตรา การ ลาออก	จำนวนคนใน การลาออก ต่อปี	จัดซื้อ	20.00	10.00	1.จัดรางวัลให้พนักงานที่มีความขยัน 2.กระจายงานให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้รู้สึกทำงาน มากเกินไป

ตารางที่ 5.17 แผนปฏิบัติการแผนการเงิน

มุมมอง	ตัวชี้วัด	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	Base line	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการ
ลูกค้า	ความถูกต้องของเอกสารส่งมอบ	จำนวนเอกสารที่ผิดพลาด	แผนกการเงิน	4.55	0.00	1.ทำการตรวจสอบเอกสารทุกฉบับก่อนส่งมอบให้ลูกค้า
กระบวนการภายใน	การทำงานผิดพลาด	จำนวนครั้งของการจ่ายเช็คผิดพลาด	แผนกการเงิน	2.00	0.00	1.ทำการตรวจสอบการจ่ายเช็คให้ตรงกับเอกสารสั่งซื้อก่อนส่งมอบให้ผู้บริหารตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง

ตารางที่ 5.17 แผนปฏิบัติการแผนการเงิน(ต่อ)

มุมมอง	ตัวชี้วัด	ปัจจัยสู่ ความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	Base line	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการ
กระบวนการภายใน	การวางบิล	จำนวนครั้งของการวางบิลผิดพลาด	แผนกการเงิน	5.00	0.00	1.ทำการตรวจสอบระเบียบการวางบิลกับลูกค้าก่อนทุกครั้ง 2.นำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการเก็บข้อมูลจากลูกค้าเพื่อสะดวกต่อการค้นหาและง่ายต่อการติดตามการเปลี่ยนแปลง
การเรียนรู้และพัฒนา	อัตราการลาออก	จำนวนวันในการลาออก	แผนกการเงิน	60.00	20.00	1.จัดรางวัลให้พนักงานที่มีความขยัน 2.กระจายงานให้ชัดเจนเพื่อให้รู้สึกว่าการทำงานมากเกินไป

ตารางที่ 5.18 แผนปฏิบัติการแผนขนส่ง

มุมมอง	ตัวชี้วัด	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	Base line	เป้า หมาย	แผนปฏิบัติการ
การเงิน	ต้นทุนการใช้ น้ำมัน	มูลค่าการใช้ น้ำมัน	แผนก ขนส่ง	0.41	0.30	1.วางแผนการส่งสินค้า ให้พนักงานขนส่งแต่ละ คนไปส่งสินค้าที่อยู่ใน เส้นทางเดียวกัน
ลูกค้า	ส่งมอบ ตรง เวลา	จำนวนสินค้า ที่ส่งไม่ทัน	แผนก ขนส่ง	38.00	20.00	1.ประสานงานกับฝ่าย จัดซื้อและควบคุมสินค้า ในการวางแผนการส่งใน แต่ละวัน 2.จัดเส้นทางขนส่งให้อยู่ ทางเดียวกัน
	ความ สุภาพ พนักงาน	คะแนนความ พึงพอใจด้าน การบริการ	แผนก ขนส่ง	90.00	95.00	1.ฝึกอบรมพนักงานให้มี จิตสำนึกที่ดีในหน้าที่ ความรับผิดชอบ
การเรียนรู้ และพัฒนา	อัตรา การ ลาออก	จำนวนวันใน การขาดงาน	แผนก ขนส่ง	30.00	20.00	1.จัดรางวัลให้พนักงานที่ มีความขยัน 2.กระจายงานให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้รู้สึกทำงาน มากเกินไป

ตารางที่ 5.19 แผนปฏิบัติการแผนบริหารงานบุคคล

มุมมอง	ตัวชี้วัด	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	Base line	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการ
การเรียนรู้และพัฒนา	อัตรา การ ลาออก	จำนวนวันใน การลาออก	แผนก บริหารงาน บุคคล	66.67	0.00	1.จัดรางวัลให้ พนักงานที่มีความขยัน 2.กระจายงานให้ ชัดเจนเพื่อให้รู้สึก ว่าทำงานมากเกินไป หน้าที่

